

**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### **DISSERTAÇÃO**

**EXPATRIADOS PORTUGUESES:**

**CARREIRAS GLOBAIS E IMPACTOS NA VIDA PROFISSIONAL**

**ANA RITA RAMALHO CORREIA**

#### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA NATIVIDADE HELENA MATEUS JERÓNIMO**

#### **JÚRI:**

**PRESIDENTE: PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**VOGAIS: PROFESSOR DOUTOR JOÃO ALFREDO DOS REIS PEIXOTO**

**PROFESSORA DOUTORA NATIVIDADE HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**SETEMBRO, 2012**



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**DESDE 1911**

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**EXPATRIADOS PORTUGUESES:**

**CARREIRAS GLOBAIS E IMPACTOS NA VIDA PROFISSIONAL**

**ANA RITA RAMALHO CORREIA**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA NATIVIDADE HELENA MATEUS JERÓNIMO**

### **JÚRI:**

**PRESIDENTE: PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**VOGAIS: PROFESSOR DOUTOR JOÃO ALFREDO DOS REIS PEIXOTO**

**PROFESSORA DOUTORA NATIVIDADE HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**SETEMBRO, 2012**

## **AGRADECIMENTOS**

O tema desta pesquisa afigurava-se deveras motivador e foi com enorme entusiasmo que lhe dei início. Mas foram muitos os obstáculos durante a sua realização. Ter chegado a bom porto só foi possível devido ao contributo de todos aqueles que dela, de alguma forma, fizeram parte.

Um agradecimento muito particular dirigido à minha orientadora de mestrado, a Professora Helena Jerónimo, pela disponibilidade, dedicação, rigor e método com que me acompanhou neste percurso, sem os quais este trabalho nunca poderia ter evoluído.

Às minhas colegas de mestrado pelas ideias e discussões saudáveis e pelas palavras de encorajamento.

Aos colaboradores de várias empresas das mais variadas áreas que estimularam a minha reflexão trazendo novas questões para aprofundar e que partilharam comigo experiências profissionais. Agradeço aos meus amigos e colegas expatriados a disponibilidade e ajuda ao sugerirem a outros colegas deslocados no exterior a participação no estudo. Sem a vossa colaboração esta investigação não teria sido possível.

Um obrigado especial à minha irmã pela paciência, constante incentivo e motivação, em todas as vezes que pensei desistir a sua presença deu-me força para continuar. Aos meus pais, que tanto me apoiaram e incentivaram, pela força que transmitem e por me ajudarem a manter neste rumo.

A todos, o meu muito obrigada.

## **RESUMO**

A deslocação de profissionais portugueses para o exterior, decorrente da globalização e expansão dos negócios a nível internacional, é conhecida por fenómeno de expatriação. Aí se incluem os trabalhadores que são destacados para exercer funções noutra país por um determinado período de tempo e onde residem temporariamente, mantendo o vínculo contratual com a organização do país de origem. Este estudo pretende abordar o impacto de enveredar por uma missão internacional no desenvolvimento e progressão da carreira dos indivíduos. A investigação, de natureza exploratória, baseou-se numa metodologia quantitativa a partir da aplicação de questionários que permitiram compreender a opinião de expatriados de multinacionais portuguesas presentes em vários países. Com base nos resultados encontrados, discutem-se as implicações da expatriação na carreira. Os resultados da pesquisa evidenciam que os expatriados revelam uma percepção positiva acerca da sua experiência internacional, demonstram confiança em relação ao desenvolvimento das suas capacidades e acreditam na possibilidade de progressão de carreira. Os resultados revelam também que muitos aceitam enveredar por uma missão internacional por razões económicas, e não apenas ligadas à carreira. No final do trabalho, são apresentadas algumas limitações e pistas para futuras investigações.

**Palavras-chave:** expatriados, carreiras, globalização, expectativas, repatriação.

## **ABSTRACT**

The international assignment of Portuguese corporate employees, due to globalization and business expansion, is known as expatriation. These include corporate employees assigned abroad for varying periods of time, whilst keeping contractual relationship with their home nations' corporations. This investigation studies the impact of international assignments in the development and promotional opportunities of employees' careers. This exploratory investigation used a quantitative methodology based on questionnaire surveys, which allowed perceiving the opinions of expatriates from Portuguese multinationals based in several countries. Based on the data gathered from questionnaire surveys, discussion is undertaken about the implications of expatriation in employees' careers. Research results show that expatriates have a positive perception of their international experience, as well as their skills development and that they believe in a consequent career promotion. The results also show that many of these expatriates accept to embrace on an international mission for economic reasons, and not just related to their career. In the end, some theoretical limitations are identified and some clues are provided to stimulate future studies.

**Keywords:** expatriates, careers, globalization, expectations, repatriation.

ÍNDICE

Agradecimentos ..... 1

Resumo ..... 2

*Abstract* ..... 3

Introdução ..... 5

1. Expatriados, mobilidade e carreiras internacionais ..... 7

    1.1 Expatriados em contexto global: conceito e implicações..... 7

    1.2. Novas carreiras e o actual contrato psicológico ..... 13

2. Orientações metodológicas ..... 17

    2.1. Processo de recolha de dados e hipóteses de trabalho ..... 17

    2.2. Caracterização da amostra..... 20

3. Apresentação e discussão dos resultados ..... 22

4. Considerações finais ..... 26

    4.1 Conclusões e contribuições da pesquisa..... 26

    4.2 Limitações e pesquisas futuras..... 28

5. Referências Bibliográficas ..... 30

6. Anexos ..... 36

    Anexo A: Questionário ..... 36

    Anexo B: Análise Estatística..... 40

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos expatriados por faixa etária ..... 20

Gráfico 2 - Distribuição dos expatriados por categoria profissional..... 21

Gráfico 3 - Distribuição dos expatriados por região de missão ..... 21

Gráfico 4 - Distribuição dos expatriados pelo tempo de permanência no país de acolhimento ..... 22

## INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização da economia mundial leva a que as empresas cada vez mais se debatam com as questões da mobilidade internacional dos seus colaboradores. Uma das características mais marcantes das sociedades contemporâneas é, sem dúvida, a facilidade com que os indivíduos se deslocam para trabalhar noutro país que não o de origem. A decisão de trabalhar fora do seu país pode surgir de uma procura activa, quando o colaborador opta por trabalhar noutra nação, ou de uma solicitação organizacional para o trabalhador ocupar um posto de trabalho numa filial do exterior. Esta mobilidade não se coaduna com uma migração livre, mas sim com transferências no interior das organizações. Independentemente da função ou da posição hierárquica, esta mobilidade tem sido cada vez mais acentuada de forma a dar resposta a processos de expansão, desenvolvimento e consolidação das empresas em outros espaços económicos. A literatura aborda esta temática a partir o conceito de expatriação, que qualifica os trabalhadores que estão ao serviço de uma empresa e que são enviados para viver e trabalhar noutro país por um determinado período de tempo (Caligiuri, 2000; Bonache, Brewster e Suutaru, 2001) .

A literatura sobre o fenómeno de expatriação, cujo interesse pelo tema se denota a partir de finais da década de 1980, está focalizada no caso dos expatriados executivos, negligenciando outros tipos de actividades e níveis hierárquicos, como é o caso de trabalhadores operacionais. Existem estudos que tentam perceber se aceitar ou rejeitar uma missão internacional tem consequências negativas ou positivas para a carreira destes profissionais (Stahl, Miller e Tung, 2002). Outros visam compreender se a expatriação permite ampliar ou não conhecimentos e experiências benéficas para as carreiras (Kohonen, 2008). Outros ainda estudam os impactos da expatriação na vida pessoal (Grant-Vallone e Ensher, 2001). Alguns outros centram-se na questão da expatriação no feminino (Linehan e Scullion 2001) e outros analisam os impactos na repatriação (Lazarova e Caligiuri, 2001).

Não obstante a multiplicidade de publicações estrangeiras que possibilitam a compreensão dos desafios colocados aos expatriados, em Portugal existe uma grande lacuna a este nível, tanto mais grave porque é crescente o número de internacionalização das empresas e a consequente necessidade de muitos profissionais precisarem mudar de país em função dos negócios. No estudo realizado pela consultora Mercer: *International Assignment Survey, Portugal 2010* – que consiste na análise das tendências de mercado sobre Políticas de Expatriados em Portugal –, foi concluído que as empresas portuguesas prevêem, que nos próximos anos, o número de colaboradores expatriados aumente em 79%, sendo que para

36% das empresas serão do sexo feminino. Ainda de acordo com uma pesquisa realizada pela mesma Consultora em 2009, quase todas as empresas nacionais ou multinacionais localizadas em Portugal (95%) têm situações de expatriação de longo prazo (6 meses a 5 anos) ou de curto prazo (2 a 6 meses) para 71% das empresas.

A presente dissertação visa contribuir para o conhecimento da realidade dos expatriados portugueses e que impactos é que essa experiência tem nas suas carreiras e vidas profissionais: Que factores conduzem os trabalhadores portugueses a aceitar uma missão internacional? Que razões influenciam as suas decisões em ir trabalhar para outro país? Revelam preocupações com a repatriação e seus efeitos na carreira? Tais interrogações constituem os objectivos impulsionadores deste estudo e o fio condutor de toda a investigação que não tem, obviamente, a pretensão de ser exaustiva ou de abordar a realidade em toda a sua amplitude. O estímulo para o estudo do tema decorre sobretudo da intenção de tentar perceber quais os impactos na carreira do expatriado e se as chamadas carreiras sem fronteiras são o padrão das missões internacionais.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro partes. No primeiro capítulo pretende-se explorar a literatura, aprofundando, de forma analítica e crítica, o tema da expatriação/repatriação, em primeiro lugar, e o das carreiras, em segundo. O objectivo é compreender como os requisitos da competitividade decorrentes de uma globalização comercial obrigam a práticas particulares de gestão de recursos humanos, nomeadamente a gestão de expatriados e o sucesso das actividades internacionais das empresas. No segundo capítulo, apresenta-se a abordagem metodológica empreendida neste trabalho e as hipóteses de trabalho orientadoras da análise. Optou-se por uma metodologia quantitativa, através de aplicação de inquéritos a colaboradores que estão a viver em situação de expatriação. O terceiro capítulo reúne os elementos que constituem a análise empírica deste estudo. Os dados que foram obtidos a partir dos questionários foram sujeitos a uma análise descritiva com o propósito de dar resposta às hipóteses e às questões de partida. Por fim, no quarto capítulo, são apresentadas as conclusões finais deste trabalho bem como uma análise crítica do mesmo que inclui as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.



# **1. EXPATRIADOS, MOBILIDADE E CARREIRAS INTERNACIONAIS**

## **1.1. Expatriados em contexto global: conceito e implicações**

A gestão de expatriados é um tema incontornável quando se aborda o fenómeno da globalização, talvez por ser um dos seus “impactos” ou consequências. A abertura de fronteiras geográficas fomentou a globalização dos mercados, dos negócios e dos hábitos de consumo e promoveu uma crescente competição. Se a globalização criou uma “sociedade em rede”, onde as redes de comunicação e internet permitem a emergência de novas formas organizacionais (Giddens, 1999; Castells, 2002) e os avanços tecnológicos permitem que a informação chegue rapidamente a qualquer parte do mundo (Weidenbaum, 2002), então é grande o incentivo das empresas para produzirem ou prestarem serviços em países onde a margem de lucro pode ser maior independentemente da distância à casa-mãe. A universalidade das comunicações com acesso à Internet proporciona um ambiente que convida as empresas a expandirem os seus negócios além-fronteiras. Assiste-se a um crescente número de multinacionais que desenvolvem as suas actividades em qualquer parte do mundo e que gerem os recursos de forma internacional. Este processo de internacionalização afecta a forma de gestão dos processos organizacionais e tem levado as empresas a procurarem uma força de trabalho competitiva por meio de competências individuais e de gestão (Black e Gregerson, 1999).

A gestão eficaz de pessoas de diferentes nacionalidades é, portanto, uma das prioridades das empresas competitivas. Autores como Brewster, Dowling, Grobler, Holland e Warnich (2000) enquadram o fenómeno na chamada gestão internacional de recursos humanos, a qual tem um papel importante dentro das organizações, podendo inclusive ser considerado um factor de sucesso ou insucesso nos negócios internacionais. Não se pode gerir pessoas do mesmo modo em Portugal como se gere nas diversas partes do globo. Rego e Cunha (2009) argumentam que o sucesso da internacionalização assenta na forma como as empresas interpretam as exigências da globalização de modo a adaptarem-se às realidades dos locais onde operam.

Nas suas estratégias de internacionalização, as organizações devem exigir que os seus Departamentos de Recursos Humanos (DRH) tenham capacidade de dar resposta ao desenvolvimento da estratégia global e ao seu alinhamento com a gestão de recursos humanos, assim como apoiar a construção de culturas empresariais e a facilidade de mudança (Rego e Cunha, 2009: 98-100). A abertura de novos mercados, a instalação de novas

tecnologias e sistemas, o aumento da participação de mercado, a transferência do conhecimento para profissionais locais, o desenvolvimento de uma visão a longo prazo de negócios em países estrangeiros, o desenvolvimento de capacidades de liderança global, constituem as principais razões pelas quais as empresas enviam expatriados para tarefas internacionais (Black e Gregersen, 1999; Halcrow, 1999). Os DRH têm, neste contexto, uma função fundamental uma vez que actuam como parceiros estratégicos, apoiam a selecção de candidatos, dão formação para a preparação num novo contexto, desenvolvem políticas de compensação, retenção e motivação dos colaboradores da empresa que enveredam por uma missão internacional.

Portugal não ficou imune às tendências supra-descritas. A globalização, a pertença à União Europeia e à moeda única, e a abertura geral dos mercados tiveram um grande impacto no panorama nacional e no ambiente competitivo das empresas. Muitas empresas conseguem internacionalizar-se de forma a colocar os seus produtos num mercado global. África e Brasil são neste momento apontados como tendo grandes potencialidades para as empresas portuguesas em termos de escoamento de produtos. A empresa Ramirez, do sector das conservas do peixe, é um bom exemplo, entre outros, de internacionalização, pois começou por exportar para Itália, depois para o Brasil e agora já está presente em mercados dos cinco continentes (Brito, Alves e Silva, 2002: 179). Nestas circunstâncias, o envio de quadros para acompanhar a expansão dos negócios a nível internacional em vários sectores de actividade é também uma realidade portuguesa.

O processo de internacionalização das empresas portuguesas encontra-se insuficientemente explorado possivelmente devido ao facto de apenas nos últimos anos ter atingido uma dimensão significativa. Em finais dos anos de 1990, havia uma dificuldade acentuada por parte das empresas em identificar colaboradores qualificados que se disponibilizassem a sair. Na obra *Mobilidade Internacional dos Quadros*, João Peixoto (1999) aponta como razões o facto dos valores monetários não serem compensatórios, a saída de profissionais em fase intermédia ou avançada do ciclo de vida ser problemática para os visados, e sobretudo porque colocava em causa o bem-estar do cônjuge e descendentes.

Como se deixou explícito, neste estudo, o termo expatriado designa profissionais de uma organização que são destacados para exercer funções noutro país, onde residem temporariamente mantendo o vínculo contratual com a organização de origem. Desta definição e neste estudo não estão abrangidos os indivíduos sem vínculo a uma organização que partem proactivamente para outro país, como é o caso dos emigrantes, ou que, mesmo

destacados por períodos de tempo maiores ou menores, não fixam a sua residência noutro país, ou até mesmo aqueles que se deslocam contra a sua vontade, como é o caso dos exilados (Aycañ e Kanungo, 1997; Peixoto, 1999; Caligiuri, 2000; Bonache *et al.* 2001; Rego e Cunha, 2009:283).

O ambiente internacional de negócios representa desafios e dificuldades para as organizações e para os indivíduos (Bonache *et al.*, 2007), até porque os objectivos subjacentes a uma atribuição internacional são diferentes para umas e outros. Como regra geral, é importante que os objectivos para ambas as partes estejam definidos desde o início do processo, pois as expectativas do colaborador aquando da repatriação (e até mesmo aquando da expatriação) podem não corresponder à visão da empresa. No entanto, pode também representar uma oportunidade de carreira para muitas pessoas, constituindo para as organizações uma forma de reter os colaboradores mais ambiciosos (Gomes *et al.*, 2009).

Na perspectiva do próprio expatriado, aceitar uma missão internacional é concebida como hipótese de desenvolvimento da carreira, da empregabilidade e como desafio (Tung, 1998; Stahl, Miller e Tung, 2002; Suutari e Brewster, 2003). A definição de metas claras por parte destes profissionais auxilia na orientação das acções e, por conseguinte, na progressão da carreira. Os ambientes culturalmente diversificados para onde os expatriados se deslocam conduzem à imperiosa necessidade de adaptação a novos estilos de vida, hábitos, crenças e valores. No entanto, esta adaptação remete para situações onde as diferenças culturais podem provocar prazer ou sofrimento, desafio ou confusão nos indivíduos (Joly, 1993). Os expatriados precisam aprender a lidar com as diferenças do quotidiano quando confrontados com a realidade vivida no seu país de origem e a do novo país de acolhimento. É importante salientar a importância da preparação prévia do expatriado e da sua família, de forma a potenciar a sua adaptação ao país estrangeiro. Um dos problemas é a ausência de programas de preparação para situações de conflito e dificuldade que os indivíduos enfrentam quando estão em missão noutro país de forma a evitar o choque cultural (Gertsen, 1990; Kets de Vries, 1997; Rego e Cunha, 2009). Quanto maior é a diferença entre as culturas dos países de origem e de destino, mais difícil é o ajustamento. Desta feita, os factores familiares também têm de ser bem geridos. Se, por um lado, viver uma experiência de expatriação em família reforça os laços familiares, por outro, a família pode representar um problema. Quando um dos cônjuges deixa a sua actividade profissional para acompanhar o outro é importante a sua inserção numa actividade profissional que possibilite o processo de socialização noutro país (Kets de Vries, 1997). A este propósito, convém referir que a percentagem de homens

expatriados é significativamente superior ao das mulheres, o que não significa que elas tenham menos vontade em enveredar por esse tipo de experiência (Rego e Cunha, 2009). Vários estudos dão conta dos obstáculos que impedem as mulheres a aceder a cargos internacionais. Na maioria dos casos, são as próprias empresas que, partindo de estereótipos e do pressuposto da dificuldade de conciliação de papéis (mães e expatriadas) as excluem imediatamente da lista de candidatos a missões internacionais (Morrison e Von Glinow, 1990). Noutros casos, como as posições de topo nas empresas-mãe são geralmente ocupadas por homens, a selecção dos expatriados faz-se por intermédio de redes de contactos, estando as mulheres menos presentes nessas *networkings* (Harris, 2002). Importa ainda mencionar a criação de um plano de remuneração e benefícios que suporte a intenção estratégica da empresa, que considere as leis e práticas de trabalho, assim como os costumes locais e condições económicas do país onde a organização actua. Auferir de um bom pacote de recompensas não é uma causa determinante na aceitação da missão internacional, segundo alguns estudos (e.g. Deresky, 2004), mas não deixa de ser um factor motivador, até mesmo para compensar os custos “concretos” da deslocação em termos de alojamento ou viagens ao país de origem (Rego e Cunha, 2009).

Do ponto de vista das empresas, a transferência internacional de quadros requer uma ênfase especial à coordenação e controlo de actividades em diferentes filiais de profissionais até então alocados à sede e o aproveitamento de conhecimentos e qualidades individuais de gestão em falta nos diferentes locais (Edstrom e Galbraith, 1977). No entanto, o recurso a expatriados nem sempre é a opção mais adequada devido aos custos de transacção (William, 1993; Geng, 2003, *cit.* Rego e Cunha, 2009). A opção pela expatriação de indivíduos da casa-mãe traz vantagens no sentido em que já existe uma relação de confiança entre colaboradores e empresa, em que aqueles já conhecem os produtos/serviços e a cultura da empresa, dispensando a formação e a socialização. O desafio da gestão de pessoas no apoio ao processo de expatriação passa por identificar e desenvolver profissionais que possam actuar de forma global e que tenham capacidade de actuar em ambientes culturalmente diferentes. Quando a empresa opta por expatriados facilita a rede de conhecimentos global, promove a aprendizagem à escala global e enriquece a coordenação e a integração das várias filiais espalhadas pelo globo. O perfil de competências do expatriado deve estar directamente relacionado com a estratégia de internacionalização da empresa (Franke e Nicholson, 2002). Quando as multinacionais se deparam com problemas de legislação e não confiam nos processos judiciais do país de acolhimento, os gestores expatriados são submetidos ao sistema

jurídico da casa-mãe e aqui o recurso a expatriados revela-se novamente a melhor opção (Black e Gregerson, 1999; Halcrow, 1999; Rego e Cunha, 2009).

A escolha da pessoa certa para um processo de expatriação nem sempre se revela uma decisão simples, sendo um dos factores-chave para o sucesso da missão (Rego e Cunha, 2009). Muitas empresas apresentam dificuldades na procura de candidatos disponíveis para integrar um processo de expatriação, pelo facto das missões poderem ser entendidas como perversas para a carreira. É importante encontrar critérios de selecção, que determinem se o colaborador permanecerá até ao final da missão, se se adapta à cultura do país de acolhimento e se cumprirá os seus objectivos estratégicos e táticos (Franke e Nicholson, 2002). Para Tung (1988) e Caligiuri (2000), é consensual entre os profissionais de recursos humanos considerar que o processo de expatriação deve assentar em técnicas eficazes de recrutamento e selecção dos candidatos a cargos exteriores, bem como na sua inserção e acompanhamento no novo ambiente organizacional. Para tal, as empresas multinacionais devem criar estratégias capazes de atrair, seleccionar, desenvolver e reter colaboradores que possam viver e trabalhar eficazmente no exterior. Este processo tem como base negociações de benefícios, condições de alojamento, requisitos legais, preparação cultural e linguística. Ainda assim, as autoras alertam para o facto de ser um processo dispendioso para as empresas e não existirem garantias absolutas de sucesso na selecção dos candidatos, dada a impossibilidade de considerar o trabalhador na sua complexidade e prever antecipadamente as variáveis subjectivas que afectarão o seu desempenho.

Quando há um retorno dos profissionais ao país de origem, os expatriados passam a ser designados por repatriados (Herman e Tretrick, 2009). Existe a tendência para acreditar que o retorno dos profissionais à casa-mãe é um processo fácil, no entanto, a literatura alerta para o facto de poder ser algo problemático quer para o indivíduo, quer para a organização. Para que não ocorram conflitos na repatriação, é essencial que haja unanimidade nas expectativas e motivações dos expatriados e da empresa de modo a garantir que o retorno seja bem sucedido.

Um dos problemas mais prementes na repatriação é a saída dos próprios profissionais da empresa para a concorrência pois os expatriados são facilmente aliciados e contratados por outras empresas. Os expatriados possuem competências de negócio, conhecimentos de outras culturas, redes de relacionamentos internacionais e podem no retorno usar esses conhecimentos, o que torna crucial a estratégia de retenção destes profissionais (Stevens Oddou, Furuya e Bird, 2006). Para a empresa de origem significa uma perda no investimento

feito naqueles profissionais e sobretudo das competências adquiridas na experiência internacional. A organização perde, por sua vez, competitividade no mercado onde actua.

À luz da literatura, quanto mais satisfeitos os profissionais estão com as políticas e práticas de expatriação e repatriação menos intenção demonstram em deixar a empresa. Os expatriados no regresso à pátria e após a missão tendem a ficar mais comprometidos com o desenvolvimento da carreira (Lazarova e Caligiuri, 2001), pois conseguem ter uma percepção sobre o impacto que a missão pode ter na sua carreira. Percepção essa que pode ser negativa ou positiva conforme as práticas e políticas da empresa aquando do seu regresso (Tung, 1998). Rosalie Tung, no seu estudo sobre o impacto das missões internacionais para o desenvolvimento da carreira, observa que os expatriados acreditam que a experiência laboral internacional será acompanhada de uma evolução na carreira profissional. No entanto, esse estudo revela também que somente 33% assumem cargos ao mesmo nível dos assumidos internacionalmente e que a maioria (60%) dos expatriados, quando regressam à organização de origem, não tem garantida a progressão na carreira (Tung, 1998: 129).

Alguns estudos apontam para a dificuldade do expatriado em adaptar-se ao país de origem no caso de regressar antes do tempo previsto. Para os que cumprem o tempo de missão, nem todos alcançam o nível de desempenho esperado pelos seus superiores, representando um custo bastante elevado para as empresas em termos de produtividade nas operações, na relação com os clientes e na eficácia operacional (Tung, 1982; Black e Gregerson, 1999). Manter um profissional num país estrangeiro que não se adapta à sua função pode representar um custo para o próprio expatriado na medida que há uma diminuição de auto-estima, deterioração dos relacionamentos interpessoais e interrupção da carreira (Tung, 1998).


Durante a missão podem ocorrer mudanças de reestruturação e de estratégia na organização de origem. Mas durante a experiência internacional o indivíduo também muda, mudam os seus valores pessoais, a visão do mundo e muitos, aquando a repatriação, sentem dificuldade em ajustar a sua nova identidade ao país de origem ocorrendo uma espécie de choque cultural inverso, que é entendido como um sentimento de perda e isolamento que resulta de uma falta de entendimento dos comportamentos do seu país, no que se refere ao trabalho, à organização e à sua vida pessoal (Gregerson e Black, 1996).

## 1.2. Novas carreiras e o actual contrato psicológico

A gestão de carreiras dos expatriados no contexto internacional assume hoje uma relevância acrescida dada a internacionalização das empresas e a globalização da economia. A grande generalidade dos expatriados encara a experiência internacional como um impacto positivo na sua carreira (Stahl, Miller e Tung, 2002) referem a existência de duas vertentes de carreira: a interna e externa. Enquanto a primeira está relacionada com as características individuais e até onde o indivíduo pretende chegar com o seu trabalho, a externa prende-se com a evolução na hierarquia da organização. O estudo realizado por estes autores a quase meio milhar de gestores expatriados alemães, em missão em 59 países diferentes, conclui que os expatriados aceitam as missões internacionais com a perspectiva de desenvolvimento da sua “carreira interna” (e.g. importância da função, vivência de uma nova experiência, acesso a novas culturas, aprendizagem de uma nova língua). A literatura dá conta, no entanto, que, se, por um lado, existem profissionais altamente qualificados e especializados, com competências que se adaptam a diferentes sectores e áreas de negócio, permitindo gerir a carreira de forma autónoma, garantindo a mobilidade necessária para desenvolver novas experiências e, por sua vez, ter acesso a novas aprendizagens, por outro, temos trabalhadores menos especializados e cujas competências podem ser menos atractivas para outras empresas (Zeitz, Blau e Fertig, 2009).

O conceito de carreira é controverso e difícil de definir, em grande medida devido à grande diversidade de perspectivas teóricas sobre o tema (Arthur *et al.*, 1989, *cit in* Gomes, 2009) e aos múltiplos significados da palavra carreira. Etimologicamente, o termo carreira origina do latim, *via carraria*, que significa estrada para carros ou caminho estruturado para perpassar a ideia de que a carreira está em constante evolução. Hall (2002: 12) vai mais longe e defende que, para além de um caminho a ser trilhado pelo próprio indivíduo, é uma sequência de atitudes e comportamentos que podem estar associados a experiências e actividades laborais durante a sua vida profissional. Para Arthur (2008), estamos perante um conceito de carácter multidisciplinar que apresenta pontos de vista distintos e complementares.

Nas actuais relações de trabalho, as empresas já não oferecem empregos e carreiras para toda a vida e é da responsabilidade do indivíduo gerir as suas prioridades (Dickmann e Harris, 2005). Os trabalhadores não dependem apenas da organização para desenvolver a sua carreira, já que esta está estreitamente relacionada com a experiência de vida, competências e procura do conhecimento. O desenvolvimento das capacidades e competências do indivíduo,



o acesso à informação e à diversidade cultural, uma boa rede de contactos são alguns dos factores que podem ajudar o profissional na gestão da sua carreira e ajudar na adaptação às transformações do mercado global.

Nos últimos anos, as investigações sobre carreiras têm vindo a concentrar-se em dois novos modelos: a “carreira proteana” e a “carreira sem fronteiras”. Ambos acompanharam o declínio da carreira tradicional (Briscoe, Hall e DeMuth, 2006; Inkson, 2006), cujos princípios são a lealdade do empregado face à segurança no emprego, a ascensão continuada na hierarquia, benefícios, status e relação de longo prazo com a empresa.<sup>1</sup> Esta relação tipicamente relacional deu lugar a um conceito de carreira que prevê entre a organização e o indivíduo o desenvolvimento de uma relação independente e transaccional (Chanlat, 1995).

A carreira proteana<sup>2</sup> designa um processo onde a própria pessoa gere a sua carreira, tendo em conta a experiência adquirida em várias organizações, experiências pessoais, formação, escolhas e procura da auto-realização (Hall, 1976). Por outras palavras, na carreira proteana, o seu percurso por valores, estabelece prioridades, objectivos e o sucesso é atingido a partir dos seus próprios ideais e critérios, não sendo da responsabilidade da empresa nem do mercado (Hall, 2002; Sullivan e Baruch, 2009). Assim sendo, o indivíduo pode criar as suas próprias oportunidades de desenvolvimento do rumo profissional, orientar a sua carreira por objectivos e fazer autogestão de carreira. A carreira proteana não implica uma mobilidade, mas uma atitude para com os seus objectivos de carreira e de vida, desenvolvimento de competências e abertura a experiências (Briscoe e Hall, 2006). Assim, este tipo de carreira não se caracteriza pela estabilidade no emprego, nem pela ascensão na hierarquia da organização, mas sim pela responsabilidade pela gestão da própria carreira, encontrando significado e satisfação naquilo que realizam (Gomes, *et al*, 2009).

Já na “carreira sem fronteiras” (Arthur, 1994), o indivíduo procura um sentido para a sua profissão, cria e desenvolve projectos de carreira e há uma menor preocupação com a organização. A responsabilidade da construção da carreira é novamente do indivíduo.

---

<sup>1</sup> Para Bendassoli (2009), o modelo tradicional de carreira baseia-se num modelo herdado da sociedade industrial e que prevaleceu até à década de 1970. Segundo o autor, o conceito é marcado pela dedicação, fidelidade do trabalhador, que, em troca, recebia estabilidade e segurança por parte da organização. Na carreira tradicional, o empregado tinha assegurada a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios e o envolvimento formal à organização. De acordo com Wilensky (*cit in* Gomes *et al*, 2009), este tipo de carreira apresentava uma visão de um percurso pré-determinado pela entidade empregadora, tendo em conta os planos de carreira definidos pelos seus membros. A progressão da carreira reflecte uma sequência de posições ascendentes na hierarquia da organização à qual estão associadas recompensas financeiras e a *status* crescente, o que neste modelo associa a carreira e a profissão (Chanlat, 1995; Martins, 2001; McDonald, Brown e Bradley, 2004).

<sup>2</sup> O termo proteana deriva do Deus grego Proteus que segundo a mitologia grega possui a capacidade de mudar de forma de acordo com a sua vontade e com as exigências do meio (Inkson, 2006).



O indivíduo vê a organização como uma fonte de oportunidades e de aprendizagens e de desenvolvimento das suas capacidades e competências (Schein, 1978). Uma vez que a carreira não fica limitada a uma determinada estrutura hierárquica, nem às fronteiras de uma única organização, é um processo contínuo que se vai desenvolvendo em diferentes organizações, regiões, departamentos e áreas de competência (Arthur e Rousseau 1996, *cit in* Gomes, *et al*, 2009). A literatura ressalta que o conceito de carreiras sem fronteiras apresenta, pela primeira vez, uma visão em que não existe hierarquia e estabilidade na carreira e está associada ao facto de serem cada vez mais raros os casos de pessoas que conseguem manter a sua carreira numa única entidade empregadora. O indivíduo procura um sentido para trabalhar e demonstra uma preocupação menor com a organização e para tal define os seus próprios planos pessoais e profissionais (Gomes *et al* 2009). Este perfil de profissionais desenvolve uma identidade que se baseia na sua satisfação profissional, bem como da sua vida pessoal. Gratton e Ghoshal (2003) defendem que o indivíduo é um gestor do seu próprio capital humano. Os trabalhadores analisam o mercado de trabalho e procuram as melhores oportunidades, o que lhes permite desenvolver múltiplas carreiras. Não se limita a um empregador único e desenvolve uma relação independente e transaccional com a organização (Sullivan e Arthur, 2006). As suas obrigações são a curto prazo, seguindo uma orientação por contrato e por desempenho (Walsh e Gordon, 2008).

O contrato psicológico é um termo fundamental à compreensão das carreiras contemporâneas. Este conceito revelou-se um factor crítico na relação entre trabalhador e organização, uma vez que influencia o modo como estes percebem as obrigações e percepções de parte a parte (Van Dyne e Ang, 1998; Baruch, 2004). O contrato psicológico pressupõe que as relações de trabalho vão para além de uma relação contratual legal entre o empregado e a organização, uma vez que existem outras obrigações implícitas, subjectivas, que não estão incluídas num acordo formal e escrito e que ambas as partes desejam ver realizadas. Daí advém que o que caracteriza este tipo de contrato seja a sua vertente psicológica e perceptiva e não a legal (Anderson e Schalk, 1998; Conway e Briner 2005). Nos novos modelos de carreira, o contrato psicológico deixa de ser relacional para ser transaccional, usando de empréstimo a terminologia de Rousseau (1990) e Baruch (2004).

Para estes autores, o modo como as organizações e os indivíduos se comportam uns face aos outros pode ser representado em três modelos, que assumem diferentes designações dentro do contrato psicológico: *relacional*, *transaccional* e *balanceado*. O contrato psicológico *relacional* é caracterizado por um envolvimento a longo prazo, prima pela

lealdade e estabilidade, ou seja, colaborador e empresa compreendem a missão da organização e ambos oferecem o melhor de si, para que se cumpram os objectivos, havendo um compromisso de continuidade em relação ao futuro. Os contratos psicológicos *transaccionais* apresentam uma perspectiva de duração de curto prazo e uma troca de benefícios específicos e contribuições que são, em grande medida, económicos (Rousseau, Hui e Lee, 2004). Termos como a confiança e a lealdade tendem a não ser considerados neste tipo de contrato. O envolvimento dos colaboradores nas organizações é restrito dado que os mesmos têm tendência a assumir padrões de desempenho de acordo com as retribuições que auferem. Quando estes colaboradores não conseguem responder aos protótipos de desempenho exigidos e quando as condições contratuais formais se alteram, tendem a procurar novas oportunidades de emprego no mercado (Rousseau, 2004). Já o contrato psicológico *balanceado* assenta numa relação a longo prazo, no entanto, a estabilidade no emprego não é garantida para os colaboradores, uma vez que as expectativas de desempenho podem ser alteradas. Neste tipo de contrato, colaborador e organização partilham um compromisso no sentido de que a organização providencia aos colaboradores formação essencial para que se mantenham valiosos no mercado de trabalho (Lester, Kickul e Bergmann, 2007). Em simultâneo é esperado por parte dos colaboradores uma grande flexibilidade e mudança dos requisitos, para ajustamento ao mercado de trabalho, caso exista uma alteração das condições económicas. Nos últimos anos, o contrato psicológico balanceado tem tido um crescimento muito acentuado, podendo traduzir-se numa dicotomia entre a insegurança no trabalho e a empregabilidade. O trabalhador troca a segurança no trabalho pela aquisição de novos conhecimentos, procurando uma fonte de aprendizagem onde possa ampliar o seu nível de conhecimentos e desenvolver-se, estando disposto a mudar de organização, caso isso seja interessante para si (Rousseau, 2004).

Neste contexto, o expatriado quando se encontra deslocado do seu país, mesmo mantendo o vínculo com a sua entidade empregadora, está sujeito a outros contextos culturais, formas de pensar, novas aprendizagens e conhecimentos da sua actividade que pode representar uma nova situação de carreira e de contrato psicológico. Todo este processo que não se limita apenas à socialização, nem à aculturação, afectando também a identidade da carreira dos expatriados (Mezias e Sacadura, 2005). No seu estudo sobre o impacto da expatriação na carreira dos indivíduos, Tung (1998) conclui que, apesar de uma promoção na empresa não estar garantida após a repatriação, a maioria dos indivíduos acredita que a atribuição internacional é uma forma de desenvolver capacidades e aceder a experiências que

nem sempre estão disponíveis no país de origem reflectindo um impacto positivo no desenvolvimento da carreira, dentro ou fora da organização que os expatriou. A autora utiliza o conceito de carreira sem fronteiras para abordar esta contradição, pois os expatriados não se limitam a perspectivar uma única opção de carreira, mas sim várias possibilidades.

## **2. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS**

### **2.1. Processo de recolha de dados e hipóteses de trabalho**

Este estudo pode ser caracterizado como exploratório dado que o objectivo é endereçar apenas uma primeira abordagem a um tema pouco estudado na literatura portuguesa e que visa a formulação de hipóteses pesquisáveis e pistas para estudos posteriores (Goulart, 2002). Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de tipo quantitativo no sentido de compreender e interpretar as respostas assinaladas pelos indivíduos, recorrendo a um inquérito aplicado via *online*.

Esta investigação foi realizada com a colaboração de sete multinacionais portuguesas presentes em vários países e que actuam nas áreas da construção e consultoria por solicitação das próprias empresas, não são aqui revelados os seus nomes. O instrumento para a recolha de dados foi desenvolvido à luz dos itens presentes no questionário desenvolvido por Stahl, Miller e Tung (2002). As afirmações do questionário foram submetidas a um pré-teste para efectuar os aprimoramentos necessários. Este procedimento é muito relevante uma vez que permite verificar *à priori* se a sequência das questões se encontra bem delineada e se os itens do instrumento estão compreensíveis. O pré-teste saldou-se positivamente. Foram enviados 148 questionários a trabalhadores que se encontram em situação de expatriação, a partir das bases de dados fornecidas pelos DRH de organizações portuguesas participantes neste estudo. O e-mail enviado aos expatriados explicava o propósito do trabalho e incluía um *hyperlink* para o questionário *online*, criado através da ferramenta GoogleDocs. O preenchimento electrónico consistiu na forma de devolução do mesmo. A ferramenta GoogleDocs é constituída por uma valência que após o questionário ser preenchido e submetido, as respostas dos inquiridos são exportadas para uma folha de Excel, não contendo qualquer identificação dos inquiridos e garantindo assim o anonimato. A taxa de resposta foi de 35%, tendo-se recebido 52 respostas. Foi grande a dificuldade em conseguir a participação dos colaboradores, pelo que foi necessário enviar um segundo e-mail a solicitar novamente o

preenchimento do inquérito. Os questionários foram enviados (e reenviados) entre Junho e Setembro de 2012.

O questionário é composto por 5 secções, constituídas por respostas fechadas (ver anexo A). A primeira tem questões relativas a variáveis demográficas: sexo, idade, estado civil, categoria profissional, região de atribuição da missão e tempo de permanência dos países de acolhimento. A segunda diz respeito aos motivos que levam o indivíduo a aceitar uma missão internacional. Mediante a apresentação de um conjunto de razões possíveis, os inquiridos respondem de acordo com a sua ordem de preferência. A terceira secção relaciona a satisfação dos expatriados com as práticas e políticas de gestão de recursos humanos internacionais. Aqui os inquiridos posicionam-se face a três itens: recompensas para a missão internacional; satisfação com as políticas e práticas de expatriação e preocupação com a repatriação. Os inquiridos respondem com base numa escala de vai de “muito pouco/pouca dimensão” a “muito grande/grande dimensão”. A quarta secção refere-se ao impacto da expatriação no progresso e no desenvolvimento da carreira, em que os respondentes se devem posicionar desde uma resposta “altamente improvável” a “altamente provável”. Por fim, a última secção do questionário, diz respeito à percepção dos impactos positivos associados a uma missão de carreira internacional, em que os inquiridos são confrontados com três grandes conjuntos de afirmações – o primeiro conjunto centra-se em razões pessoais; o segundo em motivos estritamente profissionais e o último diz respeito à empregabilidade – e é-lhes pedido que escolham aquela que mais se adequa à sua opinião.

Tendo por base a revisão bibliográfica já efectuada e o objecto de estudo desta investigação, formularam-se algumas hipóteses. Como foi possível verificar ao longo do enquadramento teórico, o desenvolvimento profissional é um dos principais motivos que leva à expatriação (Shaffer, Harrison e Gilley, 1999), a par da ideia de desafio pessoal (Tanure, Evans e Pucik, 2007). O referencial teórico da pesquisa indica ainda que a percentagem de mulheres expatriadas, principalmente em funções de gestão, é muito inferior à dos homens, existindo ainda uma fraca participação feminina neste tipo de missões. A responsabilidade é, por vezes, atribuída aos processos de selecção que as discriminam, constituindo uma preocupação e um desafio para a gestão internacional de recursos humanos (Rego e Cunha, 2009). Deste modo, visamos testar as seguintes hipóteses:

**H.1.** A principal razão para aceitar uma missão internacional é a possibilidade de desenvolvimento profissional.

**H.1.1.** As razões para aceitar uma missão internacional são diferentes entre os homens e as mulheres.

As práticas e políticas de recursos humanos internacionais contribuem para o sucesso de uma atribuição internacional e afectam a percepção dos repatriados sobre a sua carreira e a organização. A este nível, a literatura aponta para a importância da preparação prévia à missão, que deve estar de acordo com o contexto específico da função e do país de destino (Rego e Cunha, 2009). O tópico da remuneração e pacote de benefícios constitui um factor motivador, uma vez que têm de ser suficientemente estimulantes e capazes de atrair, motivar e reter os expatriados (Robock e Simmonds, 1983; Tung, 1998; Deresky, 2004). Já o ajustamento ou adaptação intercultural, factor igualmente importante, é muitas vezes negligenciado pelas empresas que estão mais focadas nas condições logísticas e legais, e não preparam de forma eficaz os colaboradores para o ambiente internacional dos negócios (Tung, 1988; Frank e Nicholson 2002; Black e Gregerson, 1999; Jung *et al*, 1997). A progressão na carreira após a repatriação representa, como vimos também no enquadramento teórico, uma preocupação para quem aceita uma missão internacional. Alguns estudos revelam que a maioria dos expatriados, quando regressam à organização-mãe, não tem garantida a progressão na carreira (Tung, 1998: 129) e que muitos ficam estagnados na carreira (Stroh *et al*, 1998 *cit in* Rego e Cunha 2009), embora outros estudos não corroborem tais dados (Jokinen, Brewster e Suutari, 2008). São, deste modo, apresentadas as seguintes hipóteses:

**H.2** – Em termos de práticas e políticas organizacionais por parte da empresa-mãe, o factor mais valorizado pelos expatriados é a preparação prévia da missão e a formação sobre as diferenças culturais do país de destino.

**H.2.1.** A repatriação constitui uma das maiores preocupações dos expatriados devido à possibilidade de não evoluírem na carreira aquando do regresso à empresa-mãe

A forma como os expatriados percebem o seu progresso e o desenvolvimento da carreira decorrente da missão internacional está esmagadoramente associada a razões de empregabilidade. A literatura atesta que estes profissionais acreditam que a missão internacional favorece as suas possibilidades de “atração”, não apenas na empresa que os expatriou como no mercado de trabalho. Quando aceitam a missão já perspectivam a sua “carreira interna” no sentido de criar mais oportunidades individuais (Stahl, Miller e Tung, 2002). Este é um cenário propício às “carreiras sem fronteiras”, uma vez que os indivíduos gerem a sua própria carreira procurando outras possibilidades de emprego com outros

possíveis empregadores (Tung, 1998). Daí que quanto mais oportunidades existem no mercado, maior é a oportunidade de os expatriados abandonarem a organização de origem. Em geral, a saída destes profissionais da casa-mãe prende-se com sentimentos de desajustamento, ausência de um cargo compatível com a experiência adquirida, dificuldades de reintegração, inexistência de um plano de carreira e falta de apoio por parte da organização (Scullion e Brewster, 2001). Para testar estes factos surge a hipótese:

**H3** – O que os expatriados valorizam mais neste tipo de experiência internacional é a possibilidade de aquela poder conduzir a mais ofertas por parte de diferentes empregadores no país de origem.

**2.2. Caracterização da amostra**

Em termos de caracterização global, a amostra é maioritariamente composta por profissionais do sexo masculino (69%). Relativamente ao estado civil, a maioria dos inquiridos assume não ser casado (57%), sendo casados apenas 43%. A idade dos expatriados no momento da designação incidiu sobretudo na faixa entre os 30 a 40 anos (46%). No gráfico 1 é possível visualizar essa distribuição:

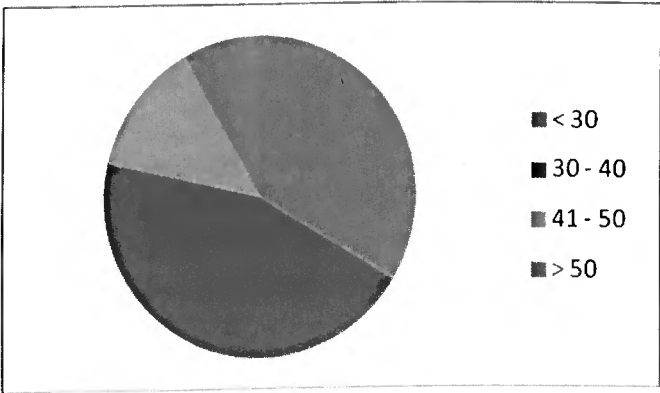


Gráfico 1 – Distribuição dos expatriados por faixa etária.

O gráfico 2 apresenta a distribuição dos expatriados por categoria profissional ressaltando que a maioria dos profissionais (60%) pertencem a quadros médios e superiores.

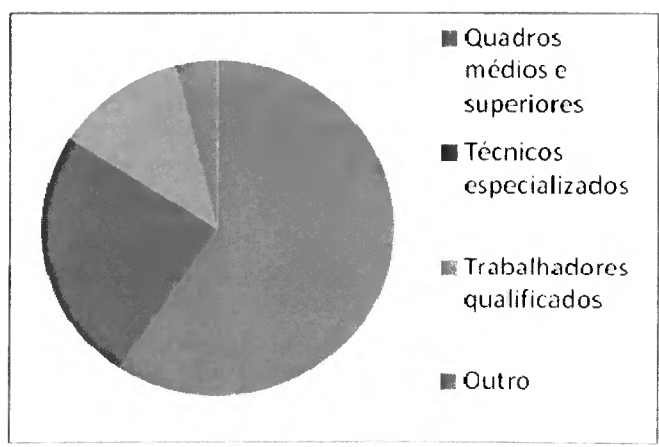


Gráfico 2 – Distribuição dos expatriados por categoria profissional.

Em termos da distribuição dos expatriados por região de missão, sobressai como destino mais frequente os países Africanos (46%). De destacar ainda uma forte presença de profissionais na América do Sul (23%).

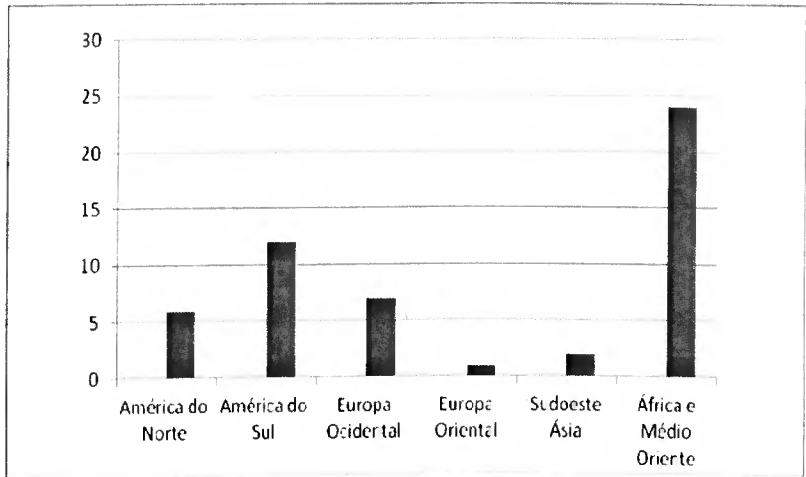


Gráfico 3 – Distribuição dos expatriados por região de missão

Quanto ao tempo de permanência no país de acolhimento, a maioria (70%) permanece até a um máximo de 24 meses, seja numa estadia que varia entre os 13-18 meses (35%), seja entre os 19-24 meses (35%). Tal permite-nos concluir que a maioria das empresas têm um horizonte de longo prazo para a expatriação, ou seja, por períodos superiores a 12 meses, o que corrobora um estudo realizado pela Consultora Mercer em 2010, segundo o qual 94% das empresas tinham como prática a expatriação de longo prazo e 33% dos expatriados de longo prazo enviados pela organização iam sem a respectiva família, o que pode tornar a experiência duradoura mais problemática.

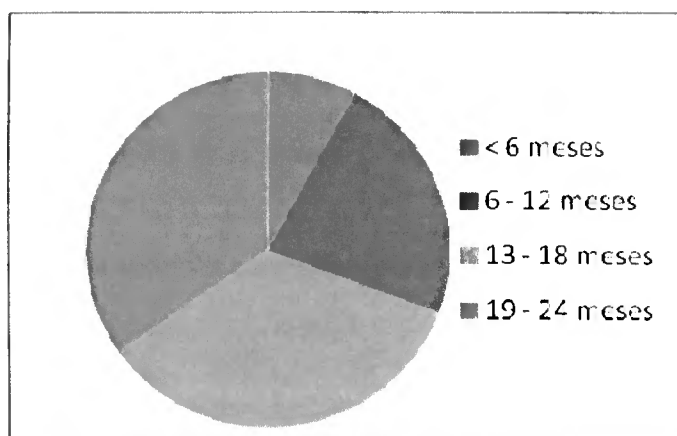


Gráfico 4 – Distribuição dos expatriados pelo tempo de permanência no país de acolhimento.

### 3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma das questões e hipóteses norteadoras desta pesquisa foi tentar perceber o que motiva os profissionais a aceitar um trabalho internacional e os factores que influenciam os expatriados nas suas decisões de carreira. Os resultados indicam que o factor mais importante é o desenvolvimento profissional (28%), logo seguido das razões monetárias (20%) e uma certa ausência de oportunidades de carreira na organização de origem (16%). Os resultados parecem confirmar a H1.

Na literatura internacional, os resultados dos estudos dividem-se em concluir que o desenvolvimento profissional é o factor mais importante (e.g. Gialain, 2009; Shaffer, Harrison e Gilley, 1999) ou o desafio pessoal (e.g. Stahl, Miller e Tung, 2002) e, neste caso, seguido precisamente pelo desenvolvimento profissional. A expatriação é sentida pelos colaboradores como uma oportunidade de desenvolvimento de carreira (Dayly, Certo e Dalton, 2000). Há autores que vão mais longe ao referirem que depois da experiência internacional, estes colaboradores tendem a ficar mais envolvidos com o desenvolvimento da carreira (Lazarova e Caligiuri, 2001). Neste âmbito, a motivação dos expatriados portugueses tem similaridades com a dos expatriados de outros países.

O factor de distinção entre o nosso estudo e os restantes diz, no entanto, respeito, à questão financeira. Apesar da sua influência na decisão para aceitar uma missão internacional, não costuma assumir os valores elevados que o nosso estudo atesta. No nosso estudo, assume 20% das respostas, o que talvez se deva ao clima de recessão económica que se vive no país ou ao facto das empresas-mãe terem, de certo modo, oferecido um bom pacote de compensações a estes expatriados o que os conduziu a aceitar a missão no estrangeiro. Outra



possível explicação corresponde aos factores demográficos da própria amostra, maioritariamente homens, não casados e relativamente jovens.

Apesar de alguns estudos (e.g. Deresky, 2004) concluírem que a questão financeira influencia a decisão de expatriação, mas não constitui o principal motivo, a verdade é que se a negociação dos aspectos financeiros e benefícios não for ao encontro das expectativas destes profissionais, a experiência de expatriação pode traduzir-se em desmotivação e contribuir para o insucesso da missão. Em geral, os expatriados auferem no estrangeiro de um vencimento que lhes permite manter o nível de vida que tinham no país de origem, mais outros incentivos de compensação ao facto de estarem deslocados. O pacote de benefícios contempla custos das viagens ao país de origem, custos de alojamento, gastos com educação e outros prémios relacionados com a mobilidade, pacote esse que pode ser muito motivador (Rego e Cunha, 2009). Daqueles 20% de respostas, são os homens que mais valorizam os factores económicos (22%), já que as mulheres enfatizam sobretudo o desenvolvimento profissional, o que vem confirmar a H.1.1. Uma possível nota explicativa para esta ênfase por parte das mulheres pode ser o facto de as mesmas ocuparem menos cargos de gestão no país de origem e, por conseguinte, terem menos oportunidades de desenvolvimento. A possibilidade de uma carreira internacional pode, assim, afigurar-se como uma mais-valia. Na literatura, o tema do género é polémico pois enquanto alguns estudos salientam que as mulheres desejam menos uma experiência internacional do que os homens (Linehan e Scullion, 2001), outros evidenciam as variadíssimas barreiras que impedem as mulheres a aceder a cargos internacionais. Muitas vezes, são as próprias empresas que não as incluem na lista de candidatos à missão por assumirem que elas estão menos propensas a enveredar por uma carreira internacional, sobretudo pela dificuldade em conciliar os papéis de mães e de expatriadas (Morrison e Von Glinow, 1990). Outro ponto importante que pode explicar os resultados do nosso estudo no que às mulheres diz respeito é o facto de as empresas terem vindo a melhorar as suas práticas e políticas de internacionalização de forma a auxiliar no desenvolvimento da carreira e a aproveitar o potencial das mulheres expatriadas.

No que diz respeito às políticas e práticas de recursos humanos internacionais, as opiniões dos inquiridos em três grandes áreas subdividiram-se quanto às recompensas para aceitar uma missão no estrangeiro, quanto à satisfação com as políticas e práticas de expatriação e quanto à preocupação com a repatriação. No que diz respeito às recompensas, constata-se que as respostas mais negativas, no sentido de haver “poucas recompensas”, situam-se nos itens da própria prossecução da missão (43%) e no desenvolvimento de uma

perspectiva internacional (41%). As respostas mais positivas em que os inquiridos revelam existir maiores recompensas é ao nível do desenvolvimento de uma rede de contactos mundial (45%) e da aquisição e fluência numa língua estrangeira (41%). Estes últimos itens são particularmente relevantes para expatriados cujas funções são de gestão (Stahl, Miller e Tung, 2002; Hurn, 2007). Quanto às políticas e práticas de expatriação, mais de metade está “satisfeito” ou “muito satisfeito” com a formação que recebe sobre a cultura do país de destino antes da partida (57%) e com a preparação que lhe é oferecida para enfrentar as exigências do novo emprego (52%). Assim, estamos em crer que os resultados parecem validar a H2. É importante salientar a importância destas práticas para o processo de socialização, para além da adaptação a uma nova organização, pois, como é confirmado na literatura, quando é necessária aprendizagem de uma nova cultura, quanto mais ajustados forem os programas aplicados aos expatriados, mais eficaz será o seu trabalho (Havey e Wise, 1998). Já em relação à remuneração e pacote de benefícios, apenas 44% estão “satisfeitos” ou “muito satisfeito”. O processo de repatriação constitui a principal preocupação dos respondentes, sobretudo no que diz respeito à possível redução do pacote de remuneração (62%). Esta percentagem significativa corrobora a literatura (e.g. Rego e Cunha, 2009). Outros revelam estar muito preocupados com a progressão da carreira após a repatriação (52%). E outros ainda revelam apreensão com as oportunidades para o uso dos conhecimentos e capacidades adquiridas (41%). No pólo de uma certa despreocupação situa-se o item sobre o trabalho e a carreira do cônjuge depois da repatriação (49%) ou a questão da responsabilidade e autonomia no trabalho (37%). Curiosamente, não obstante este último resultado, a literatura atesta que no regresso a perda de responsabilidade e autonomia que tinham durante a missão é um dos motivos de maior insucesso na repatriação (Black e Gregerson, 1999). A H.2.1. não se confirma, uma vez que, mais do que a preocupação com a progressão na carreira, os respondentes destacam o receio de perder o pacote de benefícios acoplado à expatriação.

A forma como os expatriados percebem o seu progresso e o desenvolvimento da carreira decorrente da missão internacional está esmagadoramente associada a razões de empregabilidade. No nosso estudo, a maioria (70%) ambiciona ter oportunidades de carreiras junto de outros possíveis empregadores. Para tal, valorizam imenso o desenvolvimento das suas capacidades profissionais e de gestão (73%), bem como competências interculturais (81%). A afirmação “evolução dentro da empresa” acolhe 46% das respostas, o que pode ir ao encontro da ideia sustentada pela literatura de que os expatriados por vezes têm menores

expectativas em relação a este item por preverem assumir as mesmas funções que tinham antes da missão (Lazarova e Caligiuri, 2001).

Se esmiuçarmos um pouco mais esta temática, constatamos que, de entre as razões pelas quais os expatriados acreditam que a sua missão internacional terá um impacto positivo na sua carreira, está precisamente a empregabilidade. A par desta existem razões pessoais e estritamente profissionais. Só parcialmente se confirma a H3 pois, no que diz respeito às razões da empregabilidade, os inquiridos do presente estudo entendem que a expatriação é parte essencial do *curriculum vitae* de qualquer profissional (33%). A possibilidade da experiência internacional conduzir a mais ofertas de emprego por parte de possíveis empregadores ou criar oportunidades de carreira no país de acolhimento ou noutras filiais estrangeiras é apontado por 29% e 25%, respectivamente. Apenas 14% Indica que aumenta a visibilidade para os “headhunters”. Nas razões pessoais, sobressai a adesão à ideia de que a expatriação conduz a um amadurecimento da personalidade e expansão de horizontes (37%). Esta ideia encontra reforço noutras ideias como o enriquecimento da vida em geral (23%), o desenvolvimento de uma mentalidade global (17%) e a redução de visões etnocêntricas, estreitas e intolerantes (15%). No que concerne às razões estritamente profissionais, os respondentes consideram que enveredar por uma missão internacional lhes permite melhorar as capacidades profissionais/técnicas, bem como as interpessoais e de comunicação (33% e 24% respectivamente) e as competências interculturais (31%). A criação de uma rede de contactos internacionais é percebida como factor positivo para apenas 10% dos inquiridos. A aquisição de fluência em língua estrangeira não tem qualquer impacto nessa decisão (2%), o que talvez se explique por confronto com a satisfação que os inquiridos reconhecem nas políticas da organização a este nível, pois presumivelmente oferecem formação linguística aos seus colaboradores.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **4.1. Conclusões e contribuições da pesquisa**

Muitas das funções que em tempos eram específicas a determinada empresa ou país podem nos dias de hoje ser realizadas em diversas partes do globo, o que nos remete para a importância da mobilidade profissional. A procura de competitividade na esfera empresarial obriga as empresas a ampliarem o seu campo de actuação, a fim de conseguirem manter uma posição de destaque no mercado. As organizações procuram o acesso a outros mercados, expandindo os seus negócios e procurando no mercado internacional novas parcerias, novos conhecimentos de produção e mão-de-obra mais barata. A sua estratégia de internacionalização exige, no entanto, que as empresas controlem as filiais e disseminem a cultura através de pessoas de confiança, pelo que os colaboradores da empresa-mãe são geralmente a melhor opção. Em sectores onde há uma procura global, partir em missão para o estrangeiro pode representar recompensas pessoais e oportunidades de carreira. Este processo exige que seja dada formação e acompanhamento aos colaboradores quando enviados mas também aquando do seu retorno ao país de origem.

A investigação que agora finda visou perceber os impactos na carreira dos profissionais portugueses que aceitam enveredar por uma missão internacional. O objectivo era, recorde-se, analisar as razões que levam à expatriação e as expectativas de carreira geradas a partir de uma experiência internacional. Para tal, foi enviado um inquérito a expatriados distribuídos por várias partes do mundo, tendo-se obtido 52 respostas. Apesar do cariz exploratório do estudo e da reduzida amostra, que não permite generalizações nem grandes ilações, podemos concluir que, neste estudo, a maioria dos expatriados tem uma percepção positiva acerca da sua experiência internacional. Tal leva-os a perspectivar a hipótese de virem a ter um maior desenvolvimento profissional e capacidade de “atração” em termos da empregabilidade junto de outras empresas, configurando-se, assim, o cenário de possíveis “carreiras sem fronteiras”. Nesta pesquisa, é evidente que os expatriados aceitam a missão internacional pensando a sua “carreira interna”, como forma de melhorar o seu desenvolvimento profissional e possibilitar a oportunidade de carreira com outros possíveis empregadores. Estes profissionais de certo modo, desvalorizam a experiência profissional como possibilidade de evolução dentro da própria empresa, talvez por receiem não ter essa abertura por parte da empresa-mãe. É possível perceber que a demonstração de competências profissionais e o desenvolvimento de capacidades profissionais e de competências interculturais são para os expatriados factores muito valorizados.

A expatriação começa a ser percebida como parte essencial do *curriculum vitae* de qualquer profissional, o que possibilita enveredar por uma carreira sem fronteiras, contribuindo assim positivamente para a progressão na carreira. A ascensão da carreira é uma forma de valorizar o colaborador, uma vez que o indivíduo abdica do seu quotidiano para representar a sua empresa numa missão internacional, no entanto esta realidade nem sempre se concretiza eficazmente. Os resultados obtidos sugerem inclusive que as empresas necessitam desenvolver estratégias, práticas e políticas de recursos humanos internacionais mais estruturadas. Muitos são os profissionais que consideram não haver planeamento da carreira a longo prazo ou de repatriação, nem desenvolvimento dos profissionais para carreiras internacionais. Este planeamento é importante para que o indivíduo perceba qual a sua meta dentro da organização e o que pode fazer para atingir os seus objectivos. É de salientar a importância do contrato psicológico estabelecido, não devem ser criadas falsas expectativas aos colaboradores. O apoio na carreira, num plano de *mentoring* que actue antes, durante a expatriação e na repatriação, permite desenvolver lealdade à organização, de forma a que não sejam criadas expectativas irreais, que não violem o contrato psicológico.

Os resultados obtidos não devem deixar de ser indiferentes à presente conjuntura económica política e social que envolve o país causando um clima de instabilidade nas organizações e nos profissionais das mais variadas áreas, desta forma as respostas dos sujeitos podem reflectir percepções associadas a este contexto específico e que modelam de forma particular a sua opinião sobre o tema. Talvez se possa enquadrar neste âmbito a valorização dos factores económicos patentes no presente estudo e que não encontram semelhança nas investigações internacionais. Apesar da situação de expatriação pressupor a existência de um contrato psicológico de tipo “relacional” na medida em que tem de existir entre colaborador que vai para o estrangeiro e empresa um envolvimento e confiança mútuas que deixa adivinhar um compromisso de continuidade em relação ao futuro, a ênfase colocada nos factores económicos e na empregabilidade parecem indicar que, afinal, o contrato psicológico apresenta também traços de tipo “transaccional” ou “balanceado”. Se, aquando da repatriação, a empresa não mantiver um pacote de benefícios atrativo ou alterar as expectativas de desempenho ou de desenvolvimento profissional, os expatriados tendem a procurar novas oportunidades de emprego no mercado, facto que se gora em insucesso e não retorno do investimento para as empresas e que lhes deve merecer uma reflexão cuidada.

## 4.2. Limitações e pesquisas futuras

É de salientar que esta pesquisa consistiu num estudo com base numa amostra reduzida que adverte para uma interpretação prudente dos dados recolhidos e a não generalização dos resultados. A categoria profissional e o país para o qual o expatriado é enviado também podem ser considerados factores limitadores da pesquisa uma vez que os aspectos culturais do país e a própria estrutura da empresa, em termos de práticas e políticas internacionais, são indicadores que se podem traduzir-se numa experiência positiva ou negativa. A variável demográfica que diz respeito ao sexo dos sujeitos não é equilibrada, já que o número de mulheres expatriadas é claramente menor. No entanto, tem-se assistido a um crescimento da participação das mulheres nos negócios internacionais o que representa uma oportunidade para os futuros pesquisadores que pretendam compreender e contribuir para esta vasta área de pesquisa. Embora este trabalho tivesse como objectivo abranger uma população diversificada em diversos países, culturas, decorrentes de empresas de variadas áreas de negócio, verificou-se uma maior incidência de respostas em países Africanos. O país de destino da expatriação tem certamente influência na percepção de carreira destes profissionais, pelo que seria interessante aprofundar se há diferenças na forma como os colaboradores encaram a missão em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

No que se refere ao procedimento metodológico, a limitação é dupla e está relacionada, por um lado, com a impossibilidade de contacto directo e presencial com os inquiridos e, por outro, o facto de conhecermos previamente pela literatura que o envio de questionários por *email* tem sempre uma reduzida taxa de respostas. Outras limitações inerentes a qualquer inquérito é o facto de os participantes estarem perante respostas escolhidas pelo investigador, o que pode conduzir à superficialidade das respostas e a resultados pouco fundamentados.

Quanto a pesquisas futuras seria uma mais-valia estudar a carreira dos expatriados de outros níveis hierárquicos que não os de topo. Os estudos de profissionais de níveis operacionais são raros ou quase inexistentes. Algumas empresas portuguesas na área da construção expatriam muitos profissionais de níveis operacionais cujo valor de remuneração é bastante inferior. Esta limitação remete para uma pista de investigação futura, pois seria pertinente a realização de um estudo sobre as motivações para uma missão internacional destes profissionais que serão certamente diferentes das dos expatriados executivos. Outra sugestão relevante para a riqueza do conteúdo da pesquisa seria o cruzamento da informação de natureza quantitativa com outras de carácter qualitativo que o investigador desenvolveria

numa óptica mais compreensiva e interpretativa (recorrendo, por exemplo, a entrevistas em profundidade). Tal poderia permitir que as empresas portuguesas melhorassem a sua gestão internacional de recursos humanos tornando-as competitivas e a usar a expatriação como ferramenta de estratégia internacional. Uma outra sugestão futura seria a possibilidade de estudar outras etapas do processo de expatriação, como a repatriação. Seria interessante perceber como as empresas retêm os expatriados e a forma como o conhecimento adquirido no exterior é utilizado pelas organizações. Ou ainda estudar a importância da implementação de um plano de carreira de forma que os expatriados não percam oportunidades de promoção no país de origem.

Não obstante as limitações da presente investigação e de pudermos avançar várias pistas de estudos posteriores, este trabalho tem o mérito de contribuir para um maior conhecimento do tema no contexto português e enriquecer a literatura portuguesa que carece de referências a este nível. Permite igualmente a comparação com as conclusões extraídas por estudos realizados noutros países onde a temática está mais aprofundada. O presente estudo não pretende ser conclusivo uma vez que foi concebido com uma amostra limitada de expatriados. Contudo, através dos resultados obtidos pretende-se estimular a realização de outras pesquisas sobre os processos de expatriação.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- Anderson, N. e Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, v.19, pp.637-647.
- Arthur, M. (2008). Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, v.61, n. 2, pp.163-186.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: a New Perspective for a Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v.15, pp.295-306.
- Aycan, Z. e Kanugo, N.(1997) Current issues and future challenges in expatriate management. In D.M. Saunders e Z. Aycan (Eds), *New approaches to employee management*; pp. 245-260. Greenwich, CT: JAI Press.
- Baruch, y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths-organizational and individual perspectives. *Career Development International* v.9, pp. 58-73.
- Bendassolli, P. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 49, n. 4, pp. 387-400.
- Black, J. e Gregerson, H. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 2; pp.52- 63.
- Bonache, J., Brewster, C. e Suutari V. (2007). Knowledge international mobility and careers. *International studies of management and organization*, v.37, n.3, pp.3-15.
- Bonache, J., Brewster, C. e Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, v.43, n.1, pp. 3-20.
- Brewster, C., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P. e Warnich, S. (2000). *Contemporary issues in human resource management: Gaining a competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Briscoe, J., Hall, D. e DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp. 30-47.
- Briscoe, J. e Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless career and protean careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp.4-18.
- Brito, P., Alves, J. e Silva, L. (2002). *Experiências de Internacionalização: a globalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Centro Atlântico.





- Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*. Durham-EUA, v. 53, n.1, pp. 67-88.
- Castells, M. (2002). A Sociedade em rede. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, I, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chanlat, J. (1995). Quais Carreiras e para Qual Sociedade?, *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, pp. 67-75.
- Conway, N. e Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. A Critical Evaluation of Theory and Research. New York: Oxford University Press.
- Dayly, M., Certo, S. e Dalton, R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, v.21, pp.515 -523.
- Deresky, H. (2004). *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Ed. Bookman. Acedido a 8 de Setembro de 2012 em [http://www.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=6RpeyNf1FCEC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Administração+global:+estratégica+e+interpessoal&ots=R50H8\\_ia0b&sig=9wfb1\\_3Cy1QdzkEOg6gD19xityE&redir\\_esc=y#v=onepa](http://www.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=6RpeyNf1FCEC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Administração+global:+estratégica+e+interpessoal&ots=R50H8_ia0b&sig=9wfb1_3Cy1QdzkEOg6gD19xityE&redir_esc=y#v=onepa)
- Dickmann, M. e Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, v.40, n. 4, pp. 399-408.
- Edstrom, A. e Galbraith, J. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, v. 22, pp. 248-263.
- Franke, J. e Nicholson, N. (2002). Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. *International Journal of cross cultural management*. London: Sage Publications, v.2, n.1, pp. 21-36.
- Gertsen, M. (1990) Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resources Management*, v.11, n.3, pp. 341-362.
- Gialain, E. (2009) *Expatriação e género: um referencial para multinacionais brasileiras*. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Giddens, A. (1999); *Para uma terceira via*; Editorial presença; Lisboa.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2009). *Manual de Gestão de pessoas e do capital Humano*; Edições sílabo; Lisboa.

- Goulart, I.(2002), Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho: *Psicologia Organizacional; teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Grant – Vallone, E. e Ensher, E. ( 2001). An examination of work and personal life conflict, organizational support and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations* v.25, pp.261-278.
- Gratton, L. e Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital. New ethos for the “Volunteer”employee. *European Management Journal*, v.21, n.1, pp.1-10.
- Gregersen, H. e Black, J. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management* v22, n.2, pp. 209-229.
- Halcrow, A. (1999) Expats: the squander resource. *Workforce*. v. 78, n. 4, pp. 42-48.
- Hall, D.(1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL. Scott, Foresman.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Harris, H. (2002). Think international manager, think male: Why are women not selected for international management assignments? *Thunderbird International Business Review*, v.44, n.2, pp.175-203.
- Harvey, M. e Wise, D. (1998). Global dual-career couple mentoring: A phase model approach. *HR Human Resource Planning*, v.21, n.2, pp.33 -48.
- Herman, J. e Tetrick, L. (2009). Problem – focused versus emotion – focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, v.48, n.1, pp.69-88.
- Hurn, B. (2007). Pre-departure training for international business managers. *Industrial and Commercial Training*, v.39, n.1, pp.9-17.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp.48-63.
- Jokinen, T., Brewster, C. e Suutary, V. (2008) Career capital during international workexperiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 6, pp. 979-998.
- Joly, A. (1993). Alteridade: ser executivo no exterior. In: Chanlat, J. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 1, pp. 83-124.

- Jung, S., Lee, S. e Gentry, J. (1997). The effects of acculturation on commitment to the parent company and the foreign operation. *International Business Review*, v.6, n.5, pp. 519-535.
- Kets de Vries, M. (1997). *Liderança na empresa: como comportamento dos líderes afeta acultura interna*. São Paulo, Atlas.
- Kohonen, E. (2008). The impact of international assignments on expatriates identity and career expatriates: reflections upon re-entry. *Scandinavian Journal of Management* v.24, pp. 320-329.
- Lazarova, M. e Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of world business*, v.36, n.4, pp. 389-401.
- Lester, S., Kickul, J. e Bergman, T. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, v.28, pp.191-208.
- Linehan, M. e Scullion, H. (2001). European female expatriate careers: Critical success factors. *Journal of European Industrial Training*, v.25, n.2, pp. 392-418.
- Martins, H. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McDaniels, C. e Gylbers, N. C. (1992). *Counseling for career development: Theories, resources and practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- McDonald, P.; Brown, K.; Bradley, L. (2004) *Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector School of Management*, Faculty of Business, Queensland University of Tecnology, Barisbane, Australia.
- Mezias, J. e Scandura, T. (2005). A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies*. v. 36, pp.519-538.
- Morrison, A. e Von Glinow, M. (1990). Women and minorities in management; *The American Psychologist*, v.45, n.2, pp. 200-209.
- Peixoto, J. (1999). *A mobilidade internacional dos quadros – Migrações internacionais, quadros e empresas Transnacionais em Portuga*; Oeiras; Celta Editora.
- Rego, A. e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH.

- Robock, S. e Simmonds, K. (1983). *International Business and Multinational Enterprises*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Rousseau, D. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, v.92, n.11, pp. 389-400.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, v.18, pp.120-127.
- Rousseau, D. Hui, C. e Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, v.89, n.2, pp.311-321.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing.
- Scullion, H. e Brewster, C. (2001). The management of expatriates: Messages from Europe? *Journal of World Business*, v36, n4, pp 346-365.
- Shaffer, A., Harrison, A. e Gilley, M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, v.30, n.3, pp. 557-581.
- Stahl, G., Miller, E. e Tung, R. (2002). Toward a boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business* v.37, pp.216-227.
- Stevens, M. Oddou, G., Furuya, N. e Bird, A. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, v.17, n.5, pp.831-841.
- Sullivan, S. e Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, v.69, pp.19-29.
- Sullivan, S. e Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*. v. 35, pp. 1542-1571.
- Suutari, V. e Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, v.14, n.7, pp. 1132 -1151.
- Tanure, B. Evans, P. e Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil. Virtudes e pecados capitais*. Estudo de caso. Rio de Janeiro: Elsevier

- Tung, R. (1998). American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of world Business*, v. 33, n.2, pp.125-144.
- Tung, R. (1988). Career issues in international assignments. *The Academy of Management Executive*, v. 11, n.3, pp.241-244
- Van Dyne, L. e Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, v.41, n.6, pp.692-703.
- Walsh, K, e Gordon, J. (2008). Creating individual work identity. *Human Resource Management. Review* v.18, pp. 46-61.
- Weidenbaum, M. (2002). Globalization: Wonder land or Waste Land?; *Society*; v.39, n.5, pp. 36-40.
- Zeitz, G., Blau, G. e Fertig, J. (2009). Boundaryless Careers and institutional resources. *The International Resource Management* . v. 20 . n. 2. pp. 372-398.

### **Websites consultados**

- Mercer - Empresas portuguesas registam tendência crescente para expatriação de colaboradores; <http://www.mercer.pt/press-releases/1387345>: Acedido em 12 de Julho de 2012
- Mercer - Gestão de carreiras internacionais e compensação de expatriados; <http://www.mercer.pt/articles/1361170>: Acedido em 27 de Julho de 2012
- Jornal público – Tornou-se moda mandar trabalhadores para o exterior; [http://economia.publico.pt/Noticia/tornouse-moda-mandar-trabalhadores-para-o-exterior\\_1447637](http://economia.publico.pt/Noticia/tornouse-moda-mandar-trabalhadores-para-o-exterior_1447637): Acedido em 29 de Junho de 2012
- Jornal OJE – As empresas devem aproveitar o processo de expatriação para desenvolver talentos; <http://www.oje.pt/suplementos/emprego-e-formacao/gestao-rh-univ/as-empresas-devem-aproveitar-o-processo-de-expatriacao-para-desenvolver-talentos>: Acedido a 27 de Julho de 2012.

6. ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO



Instituto Superior de Economia e Gestão  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Este questionário é realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, tendo como objectivo o estudo da carreira dos expatriados e seus impactos na vida profissional de quem envereda por uma missão internacional.

A recolha de dados será efectuada através do preenchimento do presente questionário, para o qual solicitamos a sua colaboração. Não existem respostas certas ou erradas, queremos apenas saber a sua opinião pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos e será garantido o anonimato e confidencialidade dos dados. No início do questionário são solicitadas algumas informações que servem apenas para caracterizar o grupo de respondentes, não alterando o carácter confidencial do respectivo questionário.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Ana Rita Correia

1. *Dados Demográficos*

Por favor, seleccione a opção que expressa a sua situação.

1.1 **Sexo**

1.1.1	Masculino	
1.1.2	Femenino	

1.2 Idade

1.2.1	< 30	
1.2.2	30 - 40	
1.2.3	41 - 50	
1.2.4	> 50	

1.3 Estado Civil

1.3.1	Casado	
1.3.2	Não Casado	

1.4 Categoria Profissional

1.4.1	Quadros médios e superiores	
1.4.2	Técnicos especializados	
1.4.3	Trabalhadores qualificados	
1.4.4	Outro	

1.5 Região de missão da expatriação

1.5.1	América do Norte	
1.5.2	América do Sul	
1.5.3	Europa Ocidental	
1.5.4	Europa Oriental	
1.5.5	Sudoeste Ásia	
1.5.6	África e Médio Oriente	

1.6 Tempo de permanência no país de acolhimento

1.6.1	< 6	
1.6.2	6 – 12 meses	
1.6.3	13 – 18 meses	
1.6.4	19 – 24 meses	

2. Razões para aceitar uma missão internacional

Das afirmações abaixo listadas ordene as 5 razões mais importantes que considerou na tomada de decisão para aceitar um trabalho internacional (sendo que 1 é a mais importante e 5 a menos importante).

2.1	Desafio pessoal	
2.2	Desenvolvimento profissional	
2.3	Importância do trabalho em si	
2.4	Oportunidades futuras para evoluir	
2.5	Localização geográfica da missão	
2.6	Factores monetários	
2.7	Antecipação do sucesso no trabalho	

2.8	Etapa usual na carreira	
2.9	Factores familiares	
2.10	Incentivo do cônjuge ou companheiro	
2.11	Incentivo de colegas e superiores	
2.12	Receio de oportunidades de carreira restritas na organização de origem	

### 3. Percepção das políticas e práticas de recursos humanos internacionais

As seguintes afirmações relacionam a satisfação dos expatriados com as práticas e políticas de gestão de recursos humanos internacionais, bem como a percepção dos mesmos sobre a estratégia internacional. Seleccione a resposta que melhor expressa a sua opinião.

Recompensas para a missão internacional		Muito Pouco / Pouca dimensão	Neutro	Muito Grande/ Grande dimensão
1.1	Recompensas para a prossecução de uma missão internacional.			
1.2	Recompensas para o desenvolvimento de uma perspectiva internacional.			
1.3	Recompensas para o desenvolvimento de uma rede de contactos mundial.			
1.4	Recompensas para adquirir fluência em língua estrangeira.			

Satisfação com as políticas e práticas de expatriação		Insatisfeito / Muito Insatisfeito	Neutro	Satisfeito / Muito Satisfeito
2.1	Preparação para as exigências de um novo emprego antes da partida.			
2.2	Formação sobre as diferenças culturais do país de destino antes da partida.			
2.3	Remuneração e pacote de benefícios			
2.4	Apoio contínuo durante a missão internacional			
2.5	Planeamento da repatriação a longo prazo			

Preocupação sobre a repatriação		Preocupado / Muito Preocupado	Neutro	Não/ Nada preocupado
3.1	Progressão na carreira após a repatriação			
3.2	Redução da responsabilidade e autonomia no trabalho			
3.3	Redução do pacote de remuneração depois da repatriação			
3.4	Oportunidades limitadas para o pleno uso dos conhecimentos e capacidades adquiridas			
3.5	O trabalho e a carreira do cônjuge / companheiro (a) depois da repatriação			



**4. Impacto da expatriação no progresso e no desenvolvimento da carreira.**

As afirmações seguintes atestam eventuais impactos no momento da expatriação. Seleccione a resposta que melhor expressa a sua opinião.

		Altamente Improvável/ Improvável	Neutro	Altamente Provável / Provável
4.1	Evolução dentro da empresa			
4.2	Oportunidades de carreira com outros possíveis empregadores			
4.3	Demonstração de competências profissionais ou de gestão			
4.4	Desenvolvimento de capacidades profissionais e de gestão			
4.5	Desenvolvimento de competências interculturais			

**5. Impactos positivos percebidos associados a uma missão de carreira internacional**

As afirmações abaixo indicadas expressam razões pelas quais os expatriados acreditam que a sua missão internacional terá um impacto positivo na sua carreira global. Escolha apenas 1 resposta para cada um dos grupos apresentados.

5.1.1	Conduz a um amadurecimento da personalidade e alarga horizontes	
5.1.2	Reduz o etnocentrismo, visões estreitas e a intolerância	
5.1.3	Permite desenvolver uma mentalidade global	
5.1.4	Força a tomar iniciativa e assumir a responsabilidade	
5.1.5	Enriquece a vida em geral	

5.2.1	Melhora as capacidades profissionais	
5.2.2	Melhora as competências interpessoais e de comunicação	
5.2.3	Reforça as competências interculturais	
5.2.4	Permite adquirir fluência em língua estrangeira	
5.2.5	Permite que se crie uma rede de contactos internacionais	

5.3.1	Conduz a mais ofertas de emprego por parte de possíveis empregadores no país de origem	
5.3.2	Cria oportunidades de carreira no país de acolhimento ou noutras filiais estrangeiras	
5.3.3	Aumento da visibilidade para os "headhunters"	
5.3.3	É parte essencial do curriculum vitae de qualquer profissional.	

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXOS B

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Sexo				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	36	69,2	69,2
	Feminino	16	30,8	100,0
	Total	52	100,0	

Idade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	17	32,7	32,7
	30-40	24	46,2	78,8
	41-50	7	13,5	92,3
	>50	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	

Estado Civil				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casado	22	42,3	43,1
	Não casado	29	55,8	100,0
	Total	51	98,1	
Missing	System	1	1,9	
Total		52	100,0	

Sexo				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	36	69,2	69,2
	Feminino	16	30,8	100,0
	Total	52	100,0	

Idade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	<30	17	32,7	32,7	32,7
	30-40	24	46,2	46,2	78,8
Valid	41-50	7	13,5	13,5	92,3
	>50	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Estado Civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Casado	22	42,3	43,1	43,1
Valid	Não casado	29	55,8	56,9	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
	Total	52	100,0		

Categoria Profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Quadros médios e superiores	31	59,6	59,6	59,6
	Técnicos especializados	13	25,0	25,0	84,6
Valid	Trabalhadores qualificados	6	11,5	11,5	96,2
	Outro	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Região de Missão da Expatriação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	América do Norte	6	11,5	11,5	11,5
	América do Sul	12	23,1	23,1	34,6
	Europa Ocidental	7	13,5	13,5	48,1
Valid	Europa Oriental	1	1,9	1,9	50,0
	Sudoeste Ásia	2	3,8	3,8	53,8
	África e Médio Oriente	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Tempo de permanência no país de acolhimento**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 6	4	7,7	7,7	7,7
6 - 12 meses	12	23,1	23,1	30,8
Valid 13 - 18 meses	18	34,6	34,6	65,4
19 - 24 meses	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Factor mais importante**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Desafio pessoal	6	11,5	11,8	11,8
Desenvolvimento profissional	14	26,9	27,5	39,2
Importância do trabalho em si	3	5,8	5,9	45,1
Oportunidades futuras para evoluir	3	5,8	5,9	51,0
Localização geográfica da missão	2	3,8	3,9	54,9
Factores monetários	10	19,2	19,6	74,5
Valid Antecipação do sucesso no trabalho	1	1,9	2,0	76,5
Factores familiares	2	3,8	3,9	80,4
Incentivo do cônjuge ou companheiro	2	3,8	3,9	84,3
Receio de oportunidades de carreira restritas na organização de origem	8	15,4	15,7	100,0
Total	51	98,1	100,0	
Missing System	1	1,9		
Total	52	100,0		

**Recompensas para a prossecução de uma missão internacional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito Pouco/Pouca Dimensão	22	42,3	43,1	43,1

	Neutro	15	28,8	29,4	72,5
	Muito Grande/Grande	14	26,9	27,5	100,0
	Dimensão				
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

Recompensas para o desenvolvimento de uma perspectiva internacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Pouco/Pouca Dimensão	21	40,4	41,2	41,2
	Neutro	13	25,0	25,5	66,7
Valid	Muito Grande/Grande	17	32,7	33,3	100,0
	Dimensão				
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

Recompensas para o desenvolvimento de uma rede de contactos mundial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Pouco/Pouca Dimensão	14	26,9	27,5	27,5
	Neutro	14	26,9	27,5	54,9
Valid	Muito Grande/Grande	23	44,2	45,1	100,0
	Dimensão				
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

Recompensas para adquirir fluência em língua estrangeira

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Pouco/Pouca Dimensão	17	32,7	33,3	33,3
	Neutro	13	25,0	25,5	58,8
Valid	Muito Grande/Grande	21	40,4	41,2	100,0
	Dimensão				
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

**Preparação para as exigências de um novo emprego antes da partida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito/ Muito Insatisfeito	12	23,1	25,0	25,0
	Neutro	11	21,2	22,9	47,9
	Satisfeito / Muito Satisfeito	25	48,1	52,1	100,0
	Total	48	92,3	100,0	
Missing	System	4	7,7		
Total		52	100,0		

**Formação sobre as diferenças culturais do país de destino antes da partida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito/ Muito Insatisfeito	12	23,1	24,5	24,5
	Neutro	9	17,3	18,4	42,9
	Satisfeito / Muito Satisfeito	28	53,8	57,1	100,0
	Total	49	94,2	100,0	
Missing	System	3	5,8		
Total		52	100,0		

**Remuneração e pacote de benefícios**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito/ Muito Insatisfeito	10	19,2	20,8	20,8
	Neutro	17	32,7	35,4	56,3
	Satisfeito / Muito Satisfeito	21	40,4	43,8	100,0
	Total	48	92,3	100,0	
Missing	System	4	7,7		
Total		52	100,0		

**Apoio contínuo durante a missão internacional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito/ Muito Insatisfeito	10	19,2	20,8	20,8
	Neutro	20	38,5	41,7	62,5
	Satisfeito / Muito Satisfeito	18	34,6	37,5	100,0
	Total	48	92,3	100,0	
Missing	System	4	7,7		
Total		52	100,0		

#### Planeamento da repatriação a longo prazo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito/ Muito Insatisfeito	18	34,6	37,5	37,5
	Neutro	21	40,4	43,8	81,3
	Satisfeito / Muito Satisfeito	9	17,3	18,8	100,0
	Total	48	92,3	100,0	
Missing	System	4	7,7		
Total		52	100,0		

#### Progressão na carreira após a repatriação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupado / Muito Preocupado	27	51,9	51,9	51,9
	Neutro	10	19,2	19,2	71,2
	Não / Nada Preocupado	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

#### Redução da responsabilidade e autonomia no trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupado / Muito Preocupado	16	30,8	31,4	31,4
	Neutro	16	30,8	31,4	62,7
	Não / Nada Preocupado	19	36,5	37,3	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

#### Redução do pacote de remuneração depois da repatriação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupado / Muito Preocupado	32	61,5	61,5	61,5
	Neutro	10	19,2	19,2	80,8
	Não / Nada Preocupado	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Oportunidades limitadas para o pleno uso dos conhecimentos e capacidades adquiridas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupado / Muito Preocupado	21	40,4	41,2	41,2
	Neutro	17	32,7	33,3	74,5
	Não / Nada Preocupado	13	25,0	25,5	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

**O trabalho e a carreira do cônjuge / companheiro (a) depois da repatriação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preocupado / Muito Preocupado	15	28,8	29,4	29,4
	Neutro	11	21,2	21,6	51,0
	Não / Nada Preocupado	25	48,1	49,0	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

**Evolução dentro da empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altamente Improvável / Improvável	19	36,5	36,5	36,5
	Neutro	9	17,3	17,3	53,8
	Altamente Provável / Provável	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Oportunidades de carreira com outros possíveis empregadores**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altamente Improvável / Improvável	7	13,5	13,5	13,5
	Neutro	9	17,3	17,3	30,8
	Altamente Provável / Provável	36	69,2	69,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	



**Demonstração de competências profissionais ou de gestão**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Altamente Improvável / Improvável	6	11,5	11,5	11,5
Valid Neutro	17	32,7	32,7	44,2
Altamente Provável / Provável	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Desenvolvimento de capacidades profissionais e de gestão**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Altamente Improvável / Improvável	2	3,8	3,8	3,8
Valid Neutro	12	23,1	23,1	26,9
Altamente Provável / Provável	38	73,1	73,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Desenvolvimento de competências interculturais**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Altamente Improvável / Improvável	2	3,8	3,8	3,8
Valid Neutro	8	15,4	15,4	19,2
Altamente Provável / Provável	42	80,8	80,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Impactos positivos 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Conduz a um amadurecimento da personalidade e alarga horizontes	19	36,5	36,5	36,5
Valid Reduz o etnocentrismo, visões estreitas e a intolerância	8	15,4	15,4	51,9
Permite desenvolver uma mentalidade global	9	17,3	17,3	69,2

Força a tomar iniciativa e assumir a responsabilidade	4	7,7	7,7	76,9
Enriquece a vida em geral	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Impactos positivos 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melhora as capacidades profissionais e de gestão	17	32,7	33,3
	Melhora as competências interpessoais e de comunicação	12	23,1	56,9
	Reforça as competências interculturais	16	30,8	88,2
	Permite adquirir fluência em língua estrangeira	1	1,9	90,2
	Permite que se crie uma rede de contactos internacionais	5	9,6	100,0
	Total	51	98,1	100,0
Missing	System	1	1,9	
Total		52	100,0	

Impactos positivos 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conduz a mais ofertas de emprego por parte de possíveis empregadores no país de origem	15	28,8	28,8
	Cria oportunidades de carreira no país de acolhimento ou noutras filiais estrangeiras	13	25,0	53,8
	Aumento da visibilidade para os "headhunters"	7	13,5	67,3
	É parte essencial do curriculum vitae de qualquer gestor.	17	32,7	100,0
	Total	52	100,0	